

# **Im Dschungel der Produktivkräfte verfahren. Das Brasiliengeschäft des VEB Motorradwerk Zschopau in den 1980er Jahren\***

Gerolf Thienel

## **Einleitung**

In der Industrievereinigung Fahrzeugbau (IFA) war das Motorradwerk Zschopau (MZ) neben dem auf Kleinkraftträder spezialisierten Fahrzeugwerk Simson Suhl der einzige Entwickler und Produzent von Zweiradfahrzeugen in der DDR. Bereits seit Beginn der 1920er Jahre wurden am Standort Zschopau – zunächst unter dem Markenzeichen DKW – Motorräder gefertigt. Wegen der Stetigkeit des Produktprofils innerhalb verschiedener Wirtschaftsordnungen eignet sich das Unternehmen MZ in besonderem Maße zur historischen Untersuchung von Innovationsprozessen dieser Branche und ihrer kulturellen Prägung. Im Zentrum des vorliegenden Aufsatzes stehen dabei die 1980er Jahre, die gemeinhin in Arbeiten zur DDR-Wirtschaftsgeschichte als Phase wirtschaftlichen Niedergangs interpretiert werden. In diesem Kontext nimmt sich das von MZ betriebene Vorhaben einer Kooperation mit brasilianischen Partnern wie ein wirtschaftlich beherzter Vorstoß aus. Mit der gemeinsamen Entwicklung eines exportfähigen Modells glaubte man, in die Offensive gehen zu können. Im Hintergrund stand dabei die Absicht der MZ-Planer, rückläufige Verkäufe auf westeuropäischen Märkten durch Geschäfte auf dem südamerikanischen Markt zu kompensieren. Nach anfänglicher Euphorie geriet das Projekt bereits in der Aufbauphase ins Stocken. Neben den absehbaren Problemen auf technischem Gebiet wirkten sich besonders die kulturellen Differenzen zwischen den DDR-Ingenieuren und dem brasilianischen Produzenten negativ auf das Jointventure aus. Der vorliegende Aufsatz möchte diesen Problemen nachspüren und Erklärungen dafür liefern, warum das Projekt nicht mit wirtschaftlichem Erfolg belohnt wurde und letztendlich gescheitert ist.

Zu Beginn soll eine kurze Rückschau auf die Geschichte der Firma MZ und ihres Vorgängers DKW vorgenommen werden: Der Däne Jörgen Skaft Rasmussen (1878–1964) gründete 1904 in Chemnitz ein Unternehmen zur Herstellung von Dampfkesselarmaturen und Maschinenteilen, das er zwei Jahre später nach Zschopau verlagerte.<sup>1</sup> Während des Ersten Weltkrieges begann Rasmussen mit dem Bau dampfgetriebener Fahrzeuge und ließ sich dafür das Markenzeichen „DKW“ als Abkürzung für Dampfkraftwagen eintragen. Zu Beginn der 1920er Jahre ging DKW dazu über, kleine Zweitakt-Verbrennungsmotoren als Hilfsantrieb für Fahrräder zu verwenden. Durch kontinuierliche technische Inno-

vationen, erfolgreiches Marketing über den Motorsport und neuartige Verkaufsmaßnahmen, wie die Einführung von Ratenzahlung, fasste DKW auf dem Markt der deutschen Motorradhersteller Fuß. Bereits Anfang 1924 waren 50 000 Maschinen produziert; DKW galt zu diesem Zeitpunkt – gemessen an den verkauften Maschinen – als weltgrößter Motorradhersteller.<sup>2</sup> Im selben Jahr stieg Rasmussen durch Zukäufe, wie die Slaby-Beringer Automobilgesellschaft Berlin, in die Automobilproduktion ein. 1928 erwarb er die Zwickauer Audi-Werke des August Horch (1868–1951). Auf Initiative der Sächsischen Staatsbank wurde 1932 die Auto-Union gegründet, in der neben den sächsischen Firmen Wanderer und Horch auch Audi und DKW aufgingen.<sup>3</sup> Während des Zweiten Weltkrieges reduzierte DKW das umfangreiche Typenprogramm und stellte die Produktpalette auf Rüstungsgüter um.<sup>4</sup> Durch diese Kriegsproduktion bedingt, fielen die Betriebe der Auto-Union nach 1945 unter die Demontage-Befehle der Sowjetischen Militäradministration. Das DKW-Werk in Zschopau wurde nahezu vollständig demontiert, den Maschinenpark und das eingelagerte Rohmaterial transportierte die sowjetische Besatzungsmacht ab.<sup>5</sup>

Mit den verbliebenen Maschinen und Anlagen nahm man nach Kriegsende eine Behelfsproduktion auf. Neben Haushaltsgegenständen wurden besonders Stationärmotoren als Reparationsleistung gefertigt.<sup>6</sup> Erst im Jahr 1950 konnte die Motorradproduktion wieder aufgenommen werden; aus dem Erbe der Firma DKW entstand der volkseigene Betrieb Motorradwerk Zschopau. In der DDR entwickelte sich MZ zum Großserienproduzenten und späteren Alleinhersteller hubraumstärkerer Zweiräder. Absatzmärkte waren außer dem Inland die Staaten des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) sowie die Länder Westeuropas (z. B. Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien), Asiens und Afrikas. Der Exportanteil lag in der Regel über 50% und machte MZ damit zu einem im Umgang mit Auslandsgeschäften erfahrenen Unternehmen.<sup>7</sup>

### **Internationale Industriekooperation als Marktoffensive**

Die Aufrechterhaltung eines hohen Exportanteils war bei MZ in den 1980er Jahren eines der erklärten Ziele. Neben der Erwirtschaftung von Devisen beabsichtigte man zudem eine Aufwertung des Marken-Images. Besonders in den 1960er Jahren hatten MZ-Rennsieger im Motorradgeländesport, wie der mehrfache Gewinn der prestigeträchtigen Six-Days-Trophy,<sup>8</sup> der Marke die Attribute Sportlichkeit und Zuverlässigkeit eingebracht. An diese Leitwerte wollte man in den 1980ern anknüpfen.

Nach Analyse der Absatzmärkte für Motorräder schätzte der MZ-Direktor für Technik, Karl-Heinz Bury, 1983 die Märkte im sozialistischen Wirtschaftsgebiet als gesichert ein. Für die Märkte im so genannten nichtsozialistischen Wirtschaftsgebiet (NSW) sowie in den Entwicklungsländern sei hingegen verstärktes

Engagement notwendig, wenn MZ die erreichten Positionen halten wolle. Zwei Maßnahmen wurden dafür als geeignet angesehen: ein Baukastensystem, welches an die unterschiedlichen Marktbedürfnisse angepasste Fahrzeuge ohne grundlegende Veränderungen ermöglichte sowie eine Montageproduktion von MZ-Motorrädern vor Ort in den jeweiligen Absatzmärkten.<sup>9</sup>

Die Möglichkeit einer Montageproduktion ergab sich für MZ nach dem Beschluss über wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen der DDR und Brasilien im Juli 1983. Geplant war, durch den Export von Motorrädern den brasilianischen Fahrzeugmarkt zu erschließen. Da die Einfuhr von kompletten Fahrzeugen untersagt war, kam nur eine Montage von Fahrzeugen aus importierten Baugruppen in Betracht. Beide Seiten hielten das Modell MZ ETZ 250 am besten geeignet für das Vorhaben. Die brasilianischen Partner forderten jedoch vehement, dass das Design der MZ überarbeitet und den Gegebenheiten des südamerikanischen Marktes angepasst werden müsste. Grundsätzlich stimmten beide Seiten darin überein, dass für eine modifizierte Version der MZ ETZ 250 auf dem brasilianischen Markt Nachfrage bestehe.<sup>10</sup>

Der brasilianische Kooperationspartner, das Kleinunternehmen Fabrica Brasileira de Motos (FBM), hatte vor der Zusammenarbeit mit MZ Motorräder aus italienischen und argentinischen Komponenten gefertigt. Die Belegschaft umfasste 45 Personen; die Produktionsfläche 4 400 qm, verteilt auf zwei Hallen. In diesen beiden Hallen wurden alle Arbeitsschritte einschließlich der Lackiererei durchgeführt.<sup>11</sup> FBM plante, die Eigenproduktion auf Rahmen und Kabelbaum zu beschränken und neben den aus der DDR importierten Teilen alle übrigen, wie Verkleidungen, Tank, Räder, Reifen, Sitzbank, Lenker etc. von brasilianischen Partnern einzukaufen.<sup>12</sup>

**Tabelle 1:** Geplante Lieferstückzahlen für Motorrad-Baugruppen, 1984–1985<sup>13</sup>

<b>Monat</b>	<b>Baugruppen</b>
Dezember 1983	1 000
Januar 1984	500
Februar 1984	500
März 1984	700
April 1984	900
Mai 1984	1 000
Juni bis Dezember 1984	je 1 200
Januar und Februar 1985	je 1 400
März 1985	1 600
April 1985	1 800
Mai bis Juli 1985	je 2 000
August und September 1985	je 2 200
Oktober und November 1985	2 400
Dezember 1985	2 500

Am 19. Oktober 1983 wurde in Brasilien der „Vertrag über die Lieferung von Baugruppen für Motorräder, Kleinkrafträder und Seitenwagen auf der Basis einer langfristigen Industriekooperation“ zwischen FBM und dem Außenhandelsbetrieb Transportmaschinen (AHB TM) unterzeichnet. Der Vertrag regelte die Lieferung zahlreicher Teile, wie der Motor-Getriebe-Einheit mit Vergaser, Auspuffkrümmer, Luftfilter, Lichtmaschine und Zündung. Darüber hinaus sollten auch die Armaturen mit Schaltern, Wellen, Kabeln, Handhebeln und Griffen sowie Bremsen und diverse Kleinteile von der DDR nach Brasilien geliefert werden. Beide Seiten verpflichteten sich, ein hohes Qualitätsniveau einzuhalten.

Aus wirtschaftlicher Sicht stufte man das Vertragswerk zum Export von Baugruppen nach Brasilien bei MZ als gewinnträchtig ein, da man als Preis für einen Motorrad-Bausatz 306,50 US\$ berechnete. Da der Bausatz nur aus 60% der Bauteile eines kompletten Motorrades bestand, konnte damit fast der Erlös erzielt werden, den ein fahrbereites Motorrad erbrachte. Im Jahr 1983 betrug der Preis einer MZ ETZ 250 in Großbritannien 422 US\$, in Frankreich 331 US\$. Der Umfang der geplanten Lieferungen für 1984 und 1985 stellte somit für den Export von Zweirädern in das NSW eine erhebliche Steigerung der Deviseneinnahmen dar.<sup>14</sup> Laut einer Kalkulation von AHB TM umfasste der Vertrag mit den anvisierten Stückzahlen folgende Größenordnungen:

1983: 358 600 US\$ = 860 640 Valutamark (VM)

1984: ca. 5 757 213 US\$ = 14 986 754 Valutamark

1985: ca. 9 729 513 US\$ = 25 296 734 Valutamark (Orientierungswert)<sup>15</sup>

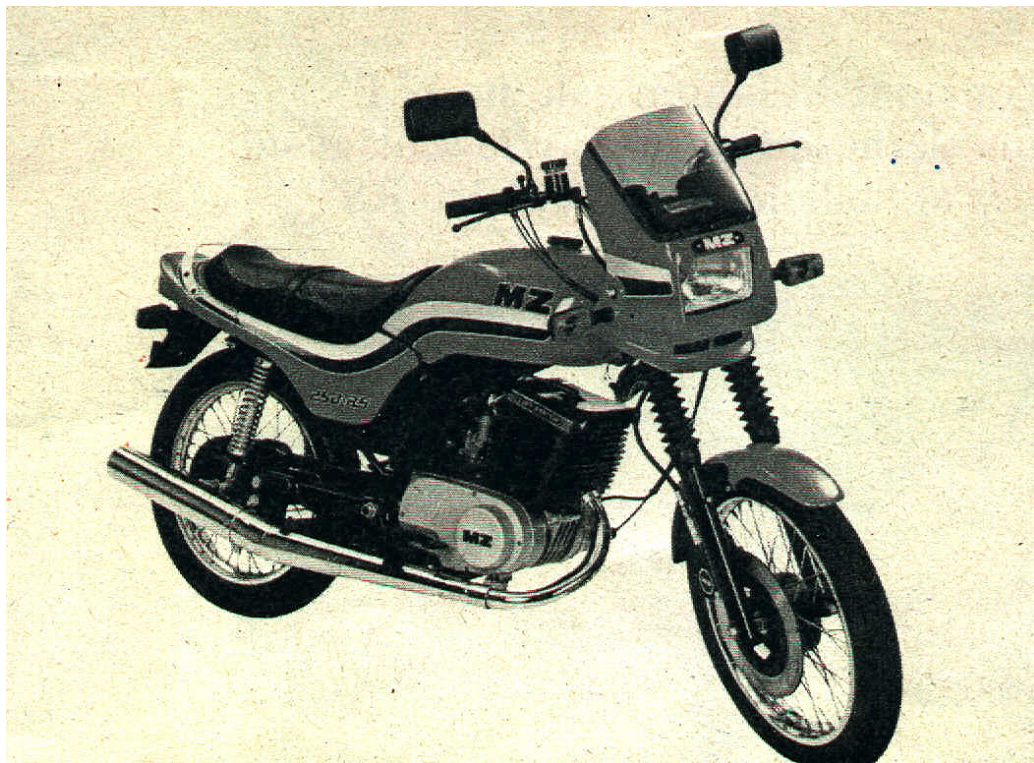
Der Vertrag wurde auf Seiten der DDR euphorisch bewertet. Erstmals sei es gelungen, mit „...der Privatindustrie eines sogenannten Entwicklungslandes eine derartige Industriekooperation zu vereinbaren. Dies stellt eine völlig neue Form der Marktarbeit dar und setzt für die weitere Arbeit auf diesem Gebiet Maßstäbe. ... Diese Industriekooperation mit einem südamerikanischen Land gibt uns die Möglichkeit, in eine Reihe weiterer Länder dieses Kontinents über diese Kooperation unsere Zweiradfahrzeuge zu verkaufen.“<sup>16</sup>

### **Montageproduktion auf Manufakturniveau**

AHB TM und MZ schätzten die weitere Entwicklung des brasilianischen Marktes als positiv ein und glaubten den Prognosen einheimischer Fachleute unbesehen. Nach deren Einschätzung stand der erst seit Mitte der 1970er Jahre bestehende Markt am Anfang seiner Entwicklung. Ursache dafür sei die erfolgreiche Markteroberung durch die japanischen Hersteller Honda und Yamaha gewesen, welche 1982 151 000 bzw. 92 000 Zweiräder verkauft hätten. Zudem stünde der Wandel des Motorrades vom Sport- und Freizeitgerät wohlhabender Teile der

Bevölkerung hin zum Gebrauchsgegenstand für alle bevor. FBM selbst sah für die MZ gute Chancen und hielt einen Marktanteil von 5% für realistisch.<sup>17</sup>

Die beiden vorab nach Brasilien transportierten Motorräder vom Typ MZ ETZ 250 trafen bei FBM zwar auf Zustimmung, oberster Kritikpunkt war jedoch das Design. Wie bereits im Vorfeld der Industriekooperation von FBM angekündigt, unterzog FBM das optische Erscheinungsbild einer umfangreichen Veränderung. Die nach Zschopau gesandten Fotos der Maschine wurden positiv aufgenommen und man zeigte sich zuversichtlich, dass sich das Motorrad in dieser Ausführung gut verkaufen ließe. Das in seinem Erscheinungsbild veränderte Motorrad trug jetzt die Modellbezeichnung MZ 250 RS.<sup>18</sup>



**Bild 1: MZ 250 RS<sup>19</sup>**

Die brasilianische Fachpresse beschäftigte sich vor Produktionsbeginn mit dem neuen Motorrad: Technik und Design wurden positiv bewertet, besonders die Betonung der Herkunft der Teile in Verbindung mit brasilianischem Design und der Montage in Brasilien würden zum guten Erscheinungsbild und positiven Image beitragen. Der Werbeslogan für die MZ 250 RS lautete „Deutsche Qualität und Technologie – brasilianische Produktion – sie können sich darauf verlassen“<sup>20</sup> und spiegelte den hohen Anspruch an Motorrad und Herkunft wieder. Der Preis der MZ 250 RS sollte ca. 2,5 Millionen Cruzeiros betragen und lag damit knapp unter dem der Konkurrenzmodelle Yamaha DT 180 und Honda XL 250.

Durch den geplanten Export der Baugruppen nach Brasilien waren im Motorradwerk Zschopau umfangreiche Veränderungen notwendig geworden. In einem

Bericht vom Mai 1985 informierte Karl-Heinz Bury über die mit der Anbahnung der Zusammenarbeit mit Brasilien entstandenen Herausforderungen. Innerhalb von acht Wochen war in Zschopau neben der bestehenden Komplettfahrzeugfertigung eine zweite Produktionslinie für die Herstellung der Baugruppen errichtet worden.<sup>21</sup> Mit der Produktion der Baugruppen für Brasilien wurde im Dezember 1983 begonnen. Wegen der verzögerten Beantragung der Exportlizenzen durch MZ sowie verspätete Ausstellung der Importlizenzen durch die brasilianischen Behörden kam es erst im Frühjahr 1984 zur ersten tatsächlichen Lieferung von Baugruppen nach Brasilien. MZ war gezwungen, die versandbereiten Baugruppen zwischen zu lagern.

Für das Jahr 1984 wurde im gegenseitigen Einvernehmen die Anzahl der zu liefernden Baugruppen bestätigt: Bis 30. Juni 1984 sollten 3 000 Stück geliefert werden, im Juli und August je 900, im September und Oktober je 1 200 und im November und Dezember je 1 400 Baugruppen. Um die vereinbarte Gesamtsumme von 12 000 Baugruppen für 1984 zu erreichen, sollten von September bis Jahresende monatlich weitere 500 Baugruppen nach Brasilien verschifft werden.<sup>22</sup>

Im Februar 1984 wurde nach erneuten Verhandlungen die Finanzierung des Geschäftes überarbeitet. FBM wurde jetzt ein Kredit in Höhe von 700 000 US\$ bei der Deutschen Außenhandelsbank (DABA) und AHB TM eingeräumt. Diese Summe war notwendig, um die ersten 2 000 Baugruppen und dazugehörenden Ersatzteile bezahlen zu können. Die Rückzahlung des Kredites sollte FBM durch den Verkauf der Motorräder erwirtschaften. Eine Kreditaufnahme in Brasilien war nicht möglich, da es den Banken untersagt war, Garantien gegenüber privaten Unternehmungen abzugeben und die Zinssätze von bis zu 25% nicht günstig waren. Außerdem verhielten sich die Kreditinstitute wegen der ungewissen Entwicklung des Geschäfts bei FBM in einer abwartenden Position.<sup>23</sup>

Der Versand der Baugruppen verzögerte sich, da die Importlizenzen in Brasilien noch nicht erteilt worden waren. Erst im Juni 1984 kamen die ersten 14 Container mit 1 512 Baugruppen bei FBM an. Mit der Meldung der Ankunft in Brasilien schickte FBM auch die erste Mängelliste nach Zschopau. Einige Teile der Baugruppen hatten den Transport nicht unbeschadet überstanden und FBM bat um Ersatz.<sup>24</sup>

Für den Transport der einzelnen Baugruppen nach Brasilien war der Seeweg vereinbart worden. Aus importrechtlichen Gründen sollte eine möglichst hohe Anzahl an Baugruppen in einem Container untergebracht werden. FBM nannte als Richtwert eine Größe von 400, mit einer vom Kombinat Zweiradfahrzeuge entwickelten Technologie ließen sich jedoch nur 128 Kisten mit Komponenten der MZ in einem 20-Fuß-Übersee-Container unterbringen.<sup>25</sup> Um dem Wunsch der Brasilianer nachzukommen, wurde die Hamburger Firma Holzmüller mit der Entwicklung einer optimalen Verpackungstechnologie betraut. Im Ergebnis der



Versuche konnten 158 Baugruppen in einem Container verstaut werden. Holzmüller offerierte zudem die vollständige Verpackung aller Einzelteile in Kartons.<sup>26</sup> Dieses Angebot und die Versandtechnologie kamen aus zwei Gründen nicht zur Anwendung. Zum einen verlangte Holzmüller für die zeitweise Lagerung einer Baugruppe 26 DM sowie 48 DM für deren Verpackung und Verladung. Trotz der prognostizierten „Einsparungen in Millionenhöhe“<sup>27</sup> wäre das Devisenkonto von AHB TM deutlich belastet worden, was man offenbar unter allen Umständen vermeiden wollte. Zum anderen scheiterte man an den brasilianischen Importbestimmungen. Diese verlangten eine stets identische Zusammensetzung des Containerinhalts, was Holzmüller nicht dauerhaft gewährleisten konnte. Die Container wären unter dem Aspekt einer maximalen Auslastung mit Kartons unterschiedlicher Abmessungen und variabler Menge beladen worden.<sup>28</sup>

Am 21. Juli 1984 wurde bei FBM schließlich die Produktion von Motorrädern des Typs MZ 250 RS aufgenommen. Die Produktion begann nur schleppend, da von FBM bzw. den brasilianischen Zulieferfirmen keine qualitäts- und zeichnungsgerechten Teile hergestellt worden waren. Die Tagesproduktion belief sich auf sechs bis acht Motorräder. Besonders die handwerkliche Herstellung des Tanks, der Auspuffanlage, der Verkleidungen und des Rahmens sorgte für Probleme. Häufig war wegen fehlender Symmetrie eine Nachbesserung oder sogar Neuanfertigung notwendig.<sup>29</sup> Neben der unzureichenden Passgenauigkeit wiesen auch andere Fertigungsschritte deutliche Mängel bzw. Anzeichen für das Nichtbeherrschen des Produktionsprozesses auf. Der Aufbau der Lackierung erfolgte mit nicht benzinbeständigen Lacken, die aufgeklebten Zierstreifen waren ebenfalls nicht benzinresistent. Erst mit der letzten Schicht Klarlack wurde eine Beständigkeit der Lackierung gegenüber Mineralölen erreicht.<sup>30</sup>

Auch die Herstellung des Bodenblechs der Sitzbank war reine Handarbeit. Dabei wurde die zu erreichende Form häufig nur im entfernten Sinne getroffen, was ebenfalls umfangreiche Nacharbeiten erforderte.<sup>31</sup> Die Zulieferbetriebe produzierten auf ähnlich niedrigem Niveau. Die Seiten-, Heck- und Frontverkleidung, Vorder- und Hinterradkotflügel sowie der Ansauggeräuschkämpfer wurden ohne eindeutige Vorlagen in Form von Zeichnungen hergestellt. Die daraus resultierenden Schwankungen in der Passgenauigkeit führten nicht nur zu ständigen Reklamationen, sondern auch zu Verzögerungen in der Montage, weil die Teile immer wieder individuell angepasst werden mussten.<sup>32</sup> Selbst die Fertigung des Rahmens wurde ohne Prüfmittel durchgeführt. Die von MZ zu FBM nach Brasilien delegierten Mitarbeiter schrieben nach Zschopau, dass der Rahmen, so wie er aus der Schweißvorrichtung entnommen werde, in die Montage gegeben wurde. Außer einem Messschieber und einem Bandmaß waren keinerlei Prüfeinrichtungen vorhanden.<sup>33</sup>

Bei einer solchen manufakturähnlichen Produktionsweise war es nicht verwunderlich, dass seit Produktionsbeginn bis einschließlich 30. August 1984 nur

45 Motorräder montiert wurden.<sup>34</sup> Bis zum 18. Oktober 1984 stellte man bei FBM aus den angelieferten Baugruppen 225 Motorräder her. In der Zeit vom 19. August bis 14. Oktober wurden keine MZ-Baugruppen aus dem Zoll ausgelöst. Die DDR-Beratergruppe schätzte ein, dass unter diesen Bedingungen im Jahr 1984 nur ca. 1 000 Motorräder montiert werden könnten. Die alleinige Schuld für die stockende Produktion konnte jedoch nicht ausschließlich in Brasilien gesucht werden. Seit Herbst 1984 zeichnete sich ab, dass die bei MZ produzierten Baugruppen qualitative Mängel aufwiesen. Es stellte sich überdies heraus, dass die bisherigen Konservierungsverfahren keinen ausreichenden Schutz vor Korrosion beim Überseetransport boten. Bei Öffnung der Container bzw. der Verpackungen zeigten sich erhebliche Korrosionsschäden an den gelieferten Teilen. Die Produktion bei FBM ging daher um 50% zurück. MZ erklärte sich bereit, die Kosten für die auszutauschenden Teile zu übernehmen, da man überzeugt war, dass „...eine Markterhaltung bzw. Markterweiterung nach wie vor sinnvoll erscheint.“<sup>35</sup>

Die für die Instandsetzung der Baugruppen benötigten kleineren Teile wurden per Luftfracht nach Brasilien geschickt. Um die Schäden an den Motoren beheben zu können, delegierte MZ zwei Spezialisten für Motorenregenerierung zu FBM, die auch die Aufgabe hatten, FBM-Mitarbeiter für diese Arbeiten auszubilden.<sup>36</sup> Am Stichtag, dem 7. Dezember 1984, wurde Bilanz gezogen: Statt der bei vorsichtiger Schätzung erwarteten 1 000 Maschinen waren insgesamt nur 535 Motorräder produziert worden.<sup>37</sup>

## **Technologietransfer und Finanzjonglage**

Die Behebung der Schäden an den Komponenten der Baugruppen war für MZ die dringendste Aufgabe. Auf Anordnung des Betriebsdirektors von MZ, Roland Milde, führte man sofort ein umfangreiches Konservierungsverfahren ein. Motor und Getriebe wurden vollständig mit Öl befüllt, anschließend schweißte man die Komponenten in einen Folienbeutel mit Trockenmittel ein. Die übrigen Teile wickelte MZ in spezielle Konservierungspapiere. Die Transportkiste wurde abschließend mit Spezialpapieren bedeckt, um das Eindringen von Wasser zu vermeiden.<sup>38</sup>

Die Motorradproduktion bei FBM bot nach wie vor ein disparates Bild. Die Anzahl der pro Tag hergestellten Motorräder schwankte zwischen drei und 19 Stück. Ursache war die unregelmäßige Anlieferung der Zulieferteile durch die brasilianischen Kooperationspartner. In einem von den DDR-Beratern vor Ort erstellten Bericht hieß es, dass von FBM „...keine Initiativen entwickelt und Anstrengungen unternommen [würden], um die geplanten Stückzahlen zu erreichen. Es werden die brasilianischen Bauteile entsprechend der Steigerung nicht bestellt. Die Kooperationspartner sind zur Zeit nicht in der Lage, die geplanten



Stückzahlen zu produzieren. Insbesondere betrifft das die Teile Sitzbank, Tank, Rahmen und Auspuff. ... Anfang Dezember war nicht rechtzeitig Lack bestellt worden. Es mußte auf schwarz umgestellt werden, was natürlich zu Produktionseinschränkungen führte.“<sup>39</sup>

Neben den Mängeln in der Arbeitsorganisation und im Arbeitsablauf traten auch Probleme mit der Belegschaft auf. FBM zahlte im Vergleich zu anderen Betrieben geringere Löhne, was zu einer hohen Fluktuation führte. Damit war es nur schwer möglich, einen festen Stamm von Arbeitskräften zu bilden, der mit dem Fertigungs- und Montageprozess vertraut war.<sup>40</sup> Auch in der Fahrzeugmontage kam es nach wie vor zu Verzögerungen: „Die Anstrengungen zur Erreichung einer steigenden Tagesleistung bei der Fa. FBM sind unzureichend. Die Koordinierung des Produktionsprozesses wird nur mangelhaft beherrscht. Die brasilianischen Kooperationspartner stellen nicht kontinuierlich die erforderliche Stückzahl spezifischer Baugruppen bereit. Schwerpunkt bilden dabei die Sitzbank, der Kraftstoffbehälter, der Auspuff und der Rahmen. Die Qualität der Teile entspricht nicht den technischen Erfordernissen, und es bestehen nur ungenügende Vereinbarungen über die zu liefernde Stückzahl. Die Steuerung der Produktionsstückzahl wird vom Absatz bestimmt.“<sup>41</sup>

Bei FBM war zudem eine Qualitätskontrolle eingeführt worden, welche die einzelnen Montageschritte überprüfte und auch eine Endabnahme durchführte.<sup>42</sup> Außerdem gab es für die MZ-Mitarbeiter vor Ort vollkommen unbekannte Ereignisse, wie gewerkschaftliche Auseinandersetzungen und Streiks, welche sich auf die Produktion auswirkten.<sup>43</sup> Der Betriebsdirektor von MZ berichtete, dass die Leitung von FBM „...vor jedem Freitag regelrecht zittert, wenn ca. 20 000 000 Cruzeiros für Lohn da sein müssen. Es ist für mich heute schwer einschätzbar, aber ich glaube, daß die Firma diese Lage maximal noch 2 Wochen durchhält.“<sup>44</sup>

Durch langsame Produktion bzw. Stillstand bedingt, waren keine Motorräder an die Händler ausgeliefert worden, was zu einem fehlenden Geldrücklauf von Händlern und Käufern führte. Diese finanzielle Schieflage hatte wiederum zur Folge, dass dringend benötigte Fachkräfte nicht eingestellt wurden. FBM verfügte laut Milde über keinen einzigen Technologen. Hauptgrund sei, dass ein guter Ingenieur das Sechsfache eines Arbeiters verdiene. Nach Mildes Einschätzung müsse die DDR sofortige Hilfe leisten, wenn man an der Erschließung des brasilianischen Marktes festhalte. Im Fall einer Produktionseinstellung würde eine Reorganisation der Produktion und der Beziehungen zu den Zulieferbetrieben längere Zeit in Anspruch nehmen.<sup>45</sup>

Auch im dritten Jahr der Industriekooperation war der Finanzbedarf bei FBM groß. Um den Fortbestand der Motorradfertigung sicherzustellen, erklärte sich der DDR-Außenhandelsbetrieb Transportmaschinen bereit, dem brasilianischen Unternehmen ein Darlehen von zwei Millionen US\$ zu gewähren. Im Mai 1985

wandte sich der Minister für Allgemeinen Maschinen-, Landmaschinen- und Fahrzeugbau (MALF), Günther Kleiber, mit den Problemen der Industriekooperation an den Wirtschaftsminister Günter Mittag. In einem Schreiben an das ZK der SED, den Leiter der Abteilung Planung und Finanzen, bat Kleiber um die „...sofortige Entscheidung zur Vergabe eines Kredites in Höhe von 2 Mio. USD [US\$]“. Dieser Kredit sei notwendig, um den Konkurs des brasilianischen Kooperationspartners abzuwenden.<sup>46</sup> Der Fortbestand der Industriekooperation zwischen der DDR und Brasilien sei überdies von großer Bedeutung und Erfolg versprechend.<sup>47</sup>

In einem Schreiben der Generaldirektoren des AHB TM, Kupke, und des Kombinati Zweiradfahrzeuge, Röhrich, an das MALF wurde die Verwendung der Kreditsumme aufgeschlüsselt: In der Gesamtsumme von 1 979 000 US\$ waren zum 30. April 1985 960 000 US\$ für die Bezahlung brasilianischer Zulieferer, zur Produktionsdurchführung sowie zur Zahlung ausstehender Löhne bzw. zur Weiterführung der Investitionen vorgesehen. 330 000 US\$ sollten zum 31. Mai 1985 für die Auslösung von 840 Baugruppen aus dem Depot der Banco Hollandaise und die Zwischenfinanzierung der Zollausslösung verwendet werden. 689 000 US\$ gingen zum 31. Juli 1985 als Investitionen zur Sicherung der konzipierten Tageskapazität an brasilianische Partner. Die Rückzahlung des Kredites sollte in zwei Raten pro Jahr zu je 330 000 US\$ erfolgen.<sup>48</sup>

Die Vergabe des Kredites an FBM diene ausschließlich einer Abwendung des Konkurses von FBM und dem Erhalt des Exportmarktes Brasilien. Man wollte letztendlich Schlimmeres verhindern, denn FBM hatte gegenüber der DDR noch Verbindlichkeiten in Höhe mehrerer Millionen US\$: Diese Außenstände ergaben sich aus einem Warenkredit in Höhe von 1 021 757 US\$, einem vermittelten Finanzkredit der Fa. Intrac sowie einer Bürgschaft des AHB TM in Höhe von 2,1 Millionen US\$, einem vermittelten Finanzkredit mit Bürgschaft des AHB TM über 330 000 US\$ sowie einem Finanzkredit zur Auslösung der gelieferten Baugruppen aus dem Zoll in Höhe von 280 000 US\$ nach Brasilien.<sup>49</sup>

„Bei Bereitstellung eines weiteren Finanzkredites in Höhe von US\$ 1 979 000 zur Fortführung der langfristigen Industriekooperation ergibt sich folgende Entwicklung: 1. Die gegenwärtigen Produktionsmöglichkeiten der Firma FBM erlauben unter Berücksichtigung der in Brasilien bereits vorhandenen Baugruppen einen weiteren Export von 4 500 Baugruppen (Wert: 1,64 Mio. US\$). 2. Nach Abschluß der Investitionsvorhaben und der dadurch geschaffenen Produktionskapazitäten von 100 Motorrädern pro Tag erfolgt ein Export von 20 000 Satz Baugruppen ab 1986 jährlich (Wert: 7,27 Mio. US\$). 3. Auf Grund der günstigen Absatzlage für MZ-Motorräder in Brasilien wird sich der Umsatz der Firma FBM wie folgt entwickeln: 1985 6 000 Motorräder bei einem Verkaufspreis im Durchschnitt (unterschiedliche Modelle) 1250 US\$ (Wert: 7,5 Mio. US\$). 4. Ab

1986 ist ein Umsatz jährlich von 20 000 Motorräder vorgesehen und möglich (Wert: 25,0 Mio. US\$).<sup>50</sup>

Die Tilgung des zusätzlichen Kredits sollte aus den Verkaufserlösen erzielt werden, und ab April 1986 werde FBM über eine ausreichende Finanzkraft verfügen.<sup>51</sup> Diese Erfolg versprechenden Aussichten führten schließlich zur Ausreichung eines Kredites von fast zwei Millionen US\$ an FBM. Dank des Krisenmanagements der DDR konnte die Industriekooperation fortgesetzt werden. AHB TM hatte zur Absicherung des Kredites 82% der Aktien von FBM übernommen, und forcierte den weiteren Ausbau der Fabrik, um endlich die geplanten Stückzahlen erreichen zu können.<sup>52</sup> Die dazu notwendigen Investitionen sahen die weitere Mechanisierung und Rationalisierung vor: Fertigung der Motorräder auf einem Montagekarussell (Kapazität: 80 Motorräder pro Tag bei einschichtiger Auslastung)<sup>53</sup> statt auf Böcken, Einsatz von Maschinen zum Aufziehen von Reifen, Auswuchten der Räder sowie Anlagen zur Oberflächenbehandlung (Sandstrahlanlage, Reinigung und Lackierung).<sup>54</sup>

Nach der finanziellen Hilfe wurde der Umfang der zu liefernden Baugruppen neu eingeschätzt. Für 1985 wurden 3 996 Baugruppen mit FBM vertraglich vereinbart. Das Auftragsvolumen sank von 20,1 Millionen Valutamark (bei 19 000 Baugruppen) auf 4,2 Millionen Valutamark (3 996 Baugruppen).<sup>55</sup>

Die Produktion des Motorrades konnte nach der Auszahlung des Kredites wieder aufgenommen werden. FBM beschäftigte per 20. Juni 1985 106 Mitarbeiter, davon waren 85 in der Produktion eingesetzt. Das Händlernetz bestand aus 45 Unternehmen, die auch die Wartung des Motorrades übernommen hatten; als Zulieferer waren 61 Firmen gelistet. Trotz verbesserter finanzieller Ausstattung blieb man weiterhin von externen Faktoren abhängig, z. B. davon, ob die Zulieferer überhaupt Teile herstellten.<sup>56</sup> In den folgenden Monaten des Jahres 1985 stabilisierte sich die Situation wie erwartet. Das Montagekarussell konnte am 7. Oktober den Betrieb aufnehmen, ebenso ein Teil der neuen Lackiererei. Die Bauarbeiten zur Erweiterung der Fabrikanlagen waren abgeschlossen, die Installation und Einrichtung der Werkzeuge und Fertigungsmittel wurde von Ingenieuren und Technologen aus der DDR geleistet.<sup>57</sup>

Die Tagesproduktion betrug trotz der Einführung der Karussellmontage durchschnittlich 15 bis 20 Motorräder. Fehlende Teile wie Tanks, Kunststoffverkleidungen, Kabel und Zierstreifen brachten die Produktion nach wie vor ins Stocken. Resignierend wurde von den DDR-Beratern eingeräumt, dass selbst durch den Einsatz neuer Technik und Technologie die Arbeitsproduktivität und Effizienz nicht gesteigert werden konnte.<sup>58</sup> Als Ursachen für die Misere wurde angeführt, dass FBM die Lager- und Vorratshaltung zwecks Kompensation von Schwankungen seitens der Zulieferer nach wie vor nicht beherrschte. Darüber hinaus machte sich das Fehlen von Fachkräften in der Produktionsvorbereitung und der Produktionsdurchführung deutlich bemerkbar.<sup>59</sup>

Zu Beginn des Jahres 1985 bestand das Händlernetz aus ca. 70 Konzessionären und 15 Verkaufspunkten. Um den Absatz weiter steigern zu können, war das Händlernetz neu geordnet sowie verbindliche Richtlinien für die Rekrutierung neuer Händler erstellt worden. Ziel war es, durch ein gut strukturiertes Händlernetz den Verkauf der möglichen Tagesproduktion von 50 Motorrädern zu gewährleisten.<sup>60</sup> Setzte FBM bisher in erster Linie auf kleinere Firmen als Händler und hatte damit zum Teil negative Erfahrungen gemacht, weil diese Unternehmen mitunter einfachste kommerzielle Voraussetzungen nicht erfüllten, so rekrutierte FBM nun zunehmend größere, finanzkräftigere Wiederverkäufer. Diese Firmen waren bereits im Kfz-Gewerbe tätig und nahmen MZ als Ergänzung ihres Sortiments. Damit war das Motorrad kein exklusiv vertriebenes Fahrzeug mehr, sondern ein neben Pkw und Landmaschinen zum Kauf angebotenes Produkt.<sup>61</sup>

Im weiteren Verlauf des Jahres 1985 konnte eine temporäre Verbesserung der finanziellen Situation verzeichnet werden. Durch die pünktliche Zurückzahlung von Überziehungskrediten und die Ausreichung der Bilanz für 1984 war das Ansehen von FBM bei den Banken gestiegen. Das war auch wichtig, da sich die Notwendigkeit weiterer Kredite als Zwischenfinanzierung abzeichnete.

Im Bereich der Betriebsorganisation waren weitere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz ergriffen worden. Die erhöhte Verantwortung der Direktoren gegenüber der Geschäftsleitung gestattete eine straffere Arbeitsorganisation.<sup>62</sup> Zur weiteren Verbesserung der Arbeitsabläufe war eine entsprechende Stelle mit einem nur dafür zuständigen Ingenieur besetzt worden. Diese Notwendigkeit sah auch die FBM-Leitung ein, da sie einen korrekten Produktionsablauf ermöglichen half. Trotzdem blieb die Arbeitsorganisation auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. In den Berichten der DDR-Berater heißt es, dass die Arbeitsorganisation durch geordnete und in gegenseitigen Abhängigkeiten stehende Abteilungen, verantwortliche Leiter und verschriftlichte Anweisungen nur in Ansätzen vorhanden sei bzw. ignoriert werde „Die gesamte Betriebsorganisation besteht nur aus einem gegenseitigen Zurufen.“<sup>63</sup> Die von den DDR-Beratern erarbeiteten technologischen Anweisungen und Dokumentationen brauchen gar nicht erstellt zu werden, weil sie bei FBM nicht verwendet würden. Lediglich die von FBM-Technikern verfassten Anweisungen, Vorgaben und Anleitungen fänden Beachtung. Trotzdem wurde der Einsatz von Ingenieuren und Technologen von MZ auch in Zukunft als wichtig und dringend notwendig erachtet.<sup>64</sup>

Im August 1985 konnte dank günstiger Bedingungen und diverser Stabilisierungsmaßnahmen die Vorgabe, 264 Motorräder herzustellen und auch zu verkaufen, erreicht werden.<sup>65</sup> In den anderen Monaten sah es allerdings ganz anders aus: Die fertigen Motorräder standen zum Verkauf bereit, konnten aber nicht abgesetzt werden. Hauptursache war nach Einschätzung der beiden Parteien die mangelnde Modellpflege. Nach anfänglichem Lob in der Fachpresse wurde nun häufig Kritik laut. Für eine Modifikation der MZ fehlten jedoch die personellen

Grundlagen, da FBM zwei von drei Konstrukteuren entlassen hatte.<sup>66</sup> Das Personalkarussell drehte sich nach Einschätzung der Berater von MZ vor Ort zu oft und zu schnell; zudem waren die eingestellten Fachkräfte mit den zu bewältigenden Problemen häufig überfordert.<sup>67</sup>

### **Industriekooperation als Fehlinvestition**

Für das Jahr 1985 musste trotz des umfangreichen Engagements von AHB TM und MZ eine negative Bilanz gezogen werden. Bedingt durch zu geringe Produktivität und Verkäufe waren 1985 lediglich 3 996 Baugruppen nach Brasilien verschifft worden.<sup>68</sup> Auch die weiteren Zahlen verdeutlichen, dass man die hochgesteckten Ziele weit verfehlt hatte: Vom Beginn der Kooperation bis zum 31. Dezember 1985 waren insgesamt 7 096 Baugruppen nach Brasilien verschifft worden, davon waren aus 3 206 Baugruppen fahrfertige Motorräder hergestellt worden. Die übrigen 3 890 Baugruppen befanden sich bei FBM auf Lager.<sup>69</sup> Damit war man von den geplanten 20 000 bis 25 000 Motorrädern für 1985 weit entfernt.

Auch im Jahre 1986 sollten Baugruppen zur Herstellung von modifizierten MZ-Motorrädern nach Brasilien exportiert werden. In der euphorischen Schätzung der möglichen Absatzzahlen zu Beginn der Kooperation war für 1986 eine Steigerung der anvisierten Stückzahlen für das Jahr 1985 geplant.<sup>70</sup> Qualitätsmängel, finanzielle Schwierigkeiten, mangelhafte Betriebsorganisation, Nichtbeherrschen des Produktionsprozesses sowie zunehmend schlechter Absatz wurde sichtbar führten zu einem Überdenken der Produktionszahlen. Für 1986 wurde daher als realisierbare Größenordnung 5 000 bis 6 250 Baugruppen festgelegt.<sup>71</sup> Vor diesem Hintergrund und der erheblichen Divergenz zwischen denen im Vorfeld der Industriekooperation vereinbarten und nun tatsächlich erreichbaren Zahlen wurde versucht, mittels Modellpflege dem schlechten Absatz entgegenzuwirken. FBM sah vor, von der MZ 250 RS ein Jahrgangsmodell 1986 anzubieten, welches 1987 nochmals und in größerem Umfang überarbeitet werden sollte. Für 1988 beabsichtigte FBM die Produktion eines komplett neuen Fahrzeuges. Die Wünsche des brasilianischen Partners stießen bei MZ nur bedingt auf Gehör. Der Betriebsdirektor Meyer legte nahe: „...ein solches Vorhaben erst dann anzugehen, wenn die Produktion des gegenwärtigen Modells stabil läuft und bei FBM konstruktive und technologische Kapazitäten zur Umsetzung neuer Modelle gegeben sind.“<sup>72</sup>

Die Lage bei FBM entsprach nach wie vor nicht den Anforderungen und Vorstellungen von MZ. Durch erneute finanzielle Schwierigkeiten war FBM zum wiederholten Mal nicht in der Lage, die zur Produktion notwendigen Baugruppen aus dem Zolllager auszulösen und es entwickelte sich keine kontinuierliche Fertigung. Die DDR-Berater berichteten nach Zschopau, dass der brasilianische

Partner nicht in der Lage sei, Ereignisse wie eine erfolgreich absolvierte Langstreckenfahrt mit der MZ 250 RS in der Werbung einzusetzen bzw. zu vermarkten.<sup>73</sup> Die anhaltende schlechte finanzielle Ausstattung sei auch der Grund, warum keine Lizenz zur Einfuhr von Ersatzteilen für 1986 beantragt wurde. Die DDR-Berater stellten fest: „Wenn nicht kurzfristig eine positive Veränderung der finanziellen Lage der Firma FBM erreicht wird, ist ein Zusammenbruch zu erwarten.“<sup>74</sup> Das Kombinat Zweiradfahrzeuge teilte MZ im März 1986 mit, dass „...u.a. die Möglichkeit besteht, daß keinerlei Lieferung von Baugruppen mehr im Jahre 1986 erfolgen bzw. die Fa. FBM liquidiert wird.“<sup>75</sup> FBM hatte zu diesem Zeitpunkt gegenüber den brasilianischen Banken Verbindlichkeiten in Höhe von ca. 1,6 Millionen US\$. Zur Sicherheit übergab FBM den Banken 320 Motorräder. Auch gegenüber den Zulieferbetrieben war FBM Geld schuldig geblieben (ca. 0,5 Millionen US\$), weitere brasilianische Gläubiger forderten 190 000 US\$ ein.<sup>76</sup>

Durch den permanenten Zahlungsverzug waren die Zulieferbetriebe nicht mehr bereit, Teile an FBM zu liefern, was die Produktion kompletter Motorräder letztlich nicht mehr zuließ. Eine vollständige Produktion war auch aus personeller Sicht nicht mehr gewährleistet, weil die Belegschaft bereits um 60 Mitarbeiter auf 120 reduziert worden war. Damit war das zur Herstellung der Motorräder notwendige Gesamtsystem an wichtigen Stellen nicht mehr vorhanden und die Einstellung der Produktion im Mai 1986 keine Überraschung, sondern eher eine absehbare Folge dessen.<sup>77</sup>

Nach der Einstellung der Motorradproduktion bei FBM erschien die Fortführung der Zusammenarbeit in der bisherigen Form nicht mehr sinnvoll. Eine Lösung der Probleme im gesamten Produktionsprozess war nicht abzusehen: Alles deutete darauf hin, dass man über das erreichte Niveau nicht hinaus käme. Das ursprünglich anvisierte Ziel blieb Utopie. Um weitere finanzielle Verluste zu vermeiden, entschied man sich, die Industriekooperation zu beenden.

Auf der 10. Sitzung des Präsidiums des Ministerrates der DDR wurde das weitere Vorgehen zur Beendigung der Industriekooperation beschlossen. Es wurde entschieden, anhand folgender Richtlinien zu verfahren: „Es ist zu gewährleisten, dass das Eigentum der DDR maximal gesichert wird, handelspolitische Auswirkungen zum Schaden der DDR minimiert werden.“<sup>78</sup>

Die Verbindlichkeiten der Fa. FBM gegenüber der DDR beliefen sich auf 21,1 Mio. Valutamark. Dabei entfielen auf Warenlieferungen und Warenleistungen 8,0 Mio. VM und auf die Gewährleistung von Krediten und Depositogestaltungen 13,1 Mio. VM. Auf Grund der finanziellen Situation der brasilianischen Firma und der noch anfallenden Valutakosten für die Durchsetzung der DDR-Interessen musste mit Verlusten in Höhe des gesamten Forderungsbestandes gerechnet werden. Darüber hinaus wurden für Werbekosten, Reisekosten und Einrichtung eines Technisch-Kommerziellen Büros (TKB) zusätzlich 1,4 Mio. VM



ausgegeben. „Unter Beachtung der derzeitigen vertraglichen Bindung des beauftragten NSW-Exportes 1986 bestehen im MALF keine Möglichkeiten für die zusätzliche Erwirtschaftung der ausfallenden Valutamittel. Es wird vorgeschlagen, die erforderlichen Mittel aus zentralen Fonds zur Verfügung zu stellen.“<sup>79</sup>

MZ bilanzierte den Umfang der Lieferungen nach Brasilien und die Herstellung von Motorrädern wie folgt:<sup>80</sup>

1984: 3 100 Baugruppen

1985: 3 996 Baugruppen

von FBM per 31. Dezember 1985 produzierte Motorräder: 3 206

Bestand Baugruppen bei FBM: 3 890

Bestand Baugruppen bei MZ: 5 412

Bestand Baugruppen insgesamt: 9 302

Damit hatte man in Brasilien bis Ende 1985 aus den gelieferten Motorradbausätzen nur etwa 45%, also weniger als die Hälfte, zu verkaufsfähigen Endprodukten weiterverarbeitet. Auch die Gesamtbilanz des MZ-Brasiliengeschäfts fällt kläglich aus: Zwischen der Produktionsaufnahme im Juli 1984 und der Einstellung der Produktion im Mai 1986 wurden insgesamt ca. 4 300 Motorräder der Typen MZ 250 RS und MZ RSJ 250 hergestellt.<sup>81</sup>

Der Baugruppenexport belastete zudem den Finanzhaushalt von MZ. Betriebsdirektor Milde teilte der Kombinarsleitung schon frühzeitig mit, dass sich 1984 durch den geplanten Export von 12 000 Baugruppen die Industrielle Warenproduktion (IWP) um 6,3 Millionen Mark auf 406,2 Millionen Mark verringern werde, da man keine Komplettfahrzeuge, sondern nur Teile herstelle und verkaufe. Auch für die auf dem Inlandsmarkt zur Verfügung stehenden Motorräder prognostizierte man Verschiebungen: Auf Grund der beschränkten Fertigungskapazitäten war MZ nicht in der Lage, pro Jahr mehr als 50 000 Motoren mit 250 ccm Hubraum für Neufahrzeuge und die Ersatzteilversorgung herzustellen. Da für 1985 ein Export von ca. 25 000 Baugruppen beabsichtigt war, hätten für den Inlandsmarkt und den Export in die übrigen Länder nur noch ca. 22 000 Fahrzeuge dieser Hubraumklasse zur Verfügung gestanden. Die Eroberung des brasilianischen Marktes wäre damit zuungunsten der Versorgung mit Motorrädern in der DDR gelaufen. Das Scheitern des Wirtschaftsabenteuers machte diese Kalkulation jedoch zu Makulatur.<sup>82</sup>

## **Zusammenfassung**

In der Kooperation mit dem brasilianischen Motorradhersteller FBM hatte MZ zunächst eine willkommene Möglichkeit gesehen, den Exportanteil ins westliche

Ausland und damit den Verkauf eigener Erzeugnisse gegen Devisen aufrecht zu halten und zu steigern. Scheinbar ohne auf Kosten und Aufwand zu achten, wurde diese auch vom Kombinat Zweiradfahrzeuge und dem Außenhandelsbetrieb Transportmaschinen sowohl initiierte als auch geförderte Zusammenarbeit verwirklicht; zu verlockend war die Eroberung des sich entwickelnden brasilianischen, wenn nicht gar südamerikanischen, Marktes. Eine Kompensation der rückläufigen Verkäufe in Westeuropa schien durch Verlagerung des Schwerpunkts in Entwicklungsländer möglich. Allerdings stieß man mangels Erfahrung und ungenügender Vorbereitung auf dem Gebiet Montageproduktion bald an die Grenze des Machbaren. Letztendlich scheiterte MZ an den Produktionsbedingungen in Brasilien: Der Kooperationspartner war ein kleiner Hersteller mit für das Vorhaben unzureichender technischer, personeller und finanzieller Grundlage. Darüber hinaus kollidierten unterschiedliche Mentalitäten in Bezug auf die Arbeitsorganisation. MZ unterschätzte die kulturelle Prägung wirtschaftlicher Zusammenarbeit und übersah Friktionen, die am Produktionsstandort Zschopau nicht zur Wirkung gekommen wären. Die Notbremse wurde sehr spät gezogen, erst als sich klar abzeichnete, dass die Motorradproduktion in Brasilien kein rentabler Devisenbringer, sondern ein Fass ohne Boden sein würde. Die Euphorie der MZ-Führung, selbst als marktwirtschaftlicher Unternehmer auf südamerikanischem Terrain zu agieren, war der Einsicht in schwer überbrückbare Differenzen der Innovationskultur gewichen. Der Einsatz dafür war sehr hoch.

## Anmerkungen

- \* Der nachfolgende Aufsatz ist ein Auszug aus der Magisterarbeit des Verfassers. Siehe Thienel, G.: Innovationsgeschehen in der DDR am Beispiel des Motorradbaus, Technische Universität Dresden 2001.
- 1 Etzold, H.-R.; Rother, E.; Erdmann, Th.: Im Zeichen der vier Ringe, Bd. 1: 1873–1945, Ingolstadt 1992, S. 203.
- 2 Ebd., S. 215. Siehe außerdem Kirchberg, P.; Erdmann, Th.; Plagmann, R.: Das Rad der Zeit, Ingolstadt 1997, S. 81ff.
- 3 Etzold/Rother/Erdmann: Vier Ringe, S. 243.
- 4 Ebd., S. 382.
- 5 Siehe Karlsch, R.: Allein bezahlt? Die Reparationsleistungen der SBZ/DDR 1945–53, Berlin 1993, S. 48 sowie Abschrift Schreiben Oberstleutnant Oblisin an Hoffmann (Direktor Werk DKW) vom 10. Oktober 1945, Sächsisches Hauptstaatsarchiv Chemnitz (SächsStAC), MZ, Nr. 1682, S. 1.
- 6 Schreiben Martin (Kaufmännischer Werkleiter Werk Gießbach) und Küster (Technischer Werkleiter Werk Gießbach) an den Kommandanten des Kreises Flöha vom 11. März 1948, SächsStAC, MZ, Nr. 1468, S. 1.
- 7 Schreiben Bury (Direktor für Technik MZ) an Stöbel (Direktor für Wissenschaft und Technik Fahrzeug- und Jagdwaffen Suhl [FAJAS]) vom 2. August 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 21127, S. 1f.

- 
- 8 Die internationale Sechstagesfahrt (International Six Days Trial) wurde erstmals 1913 ausgetragen und hatte bis zu Beginn der 1980er Jahre im Motorradgeländesport den Rang einer Enduro-Mannschaftsweltmeisterschaft. Die auf MZ fahrende DDR-Nationalmannschaft gewann die Trophy in den Jahren 1963 bis 1967 sowie 1969 und 1987.
  - 9 MZ: Entwurf der Entwicklungs- und Rationalisierungskonzeption für den Zeitraum 1981 bis 1985 vom 15. Oktober 1982, SächsStAC, MZ, Nr. 22546, S. 126.
  - 10 Ebd., S. 32 und Außenhandelsbetrieb Transportmaschinen (AHB TM): Direktive zur Reise zum Vertragsabschluss vom 20. September 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2.
  - 11 Schreiben Kupke (Generaldirektor AHB TM), Schneider (Außenhandelsfirma Zweiradfahrzeuge), Kobel (AHB TM) und Röhrich (Generaldirektor Kombinat Zweiradfahrzeuge) Reisebericht über die Verhandlungen zum Vertragsabschluss über eine langfristige Industriekooperation und der Lieferung von Baugruppen für Zweiradfahrzeuge mit der Firma FBM und dem AHB TM vom 3. November 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 6.
  - 12 Bericht Milde (Betriebsdirektor MZ) vom 1. November 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 3.
  - 13 Vertrag über die Lieferung von Baugruppen für Motorräder, Kleinkrafträder und Seitenwagen auf der Basis einer langfristigen Industriekooperation zwischen Fabrica Brasileira dos Motos und Transportmaschinen Export-Import, SächsStAC, MZ, Nr. 23430.
  - 14 Schreiben Kupke (Generaldirektor AHB TM), Schneider (Außenhandelsfirma Zweiradfahrzeuge), Kobel (AHB TM) und Röhrich (Generaldirektor Kombinat Zweiradfahrzeuge) Reisebericht über die Verhandlungen zum Vertragsabschluss über eine langfristige Industriekooperation und der Lieferung von Baugruppen für Zweiradfahrzeuge mit der Firma FBM und dem AHB TM vom 3. November 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 7.
  - 15 Ebd., S. 3. Die Kalkulation umfasste 18% Ersatzteile und war ohne Zinsen ausgelegt.
  - 16 Ebd., S. 10.
  - 17 Aktennotiz DDR-Beratergruppe bei FBM vom 1. Oktober 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 18 Schreiben Guelman (GD FBM) an Milde (BD MZ) vom 23. Dezember 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f und Schreiben Milde (BD MZ) an Guelman (GD FBM) vom 5. Januar 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f.
  - 19 Abbildung aus Homola, P.: Deutsche Qualität. In: Motorrad (1985), Nr. 7, S. 282.
  - 20 Übersetzung nach Höppner (MZ) vom 3. April 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 4.
  - 21 Bericht Bury (Direktor für Technik MZ) zur Situation Baugruppenexport Brasilien vom 7. Mai 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f.
  - 22 Ebd., S. 2 und Protokoll Milde (BD MZ) an Guelman (GD FBM) zur Beratung mit dem Präsidenten der Firma FBM vom 13. April 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–3.
  - 23 Schreiben Ludwig (Direktor AHF ZRF) an Milde (BD MZ): Reisebericht Kobel (AHB TM) und Bury (Direktor für Technik MZ) vom 6. März 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2.
  - 24 Bericht Milde (BD MZ) vom 9. Februar 1984 zum Stand der Sicherung des Baugruppenexportes des VEB Motorradwerkes Zschopau nach Brasilien für das Jahr 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1 und Schreiben Bury (Direktor Technik MZ) zum Baugruppenexport Brasilien vom 7. Mai 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23347, S. 2.
  - 25 Reisebericht Kupke (GD AHB TM), Schneider (AHB TM), Kobel (Leiter Länderabteilung NSW bei AHB TM) und Röhrich (GD KZR) vom 3. November 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 7.
  - 26 Schreiben Abteilung K MZ an Abteilung F MZ vom 7. Mai 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.

- 
- 27 Schreiben Stumpe (AHB TM) an Milde (BD MZ) vom 12. September 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 20834, S. 2.
  - 28 Verpackungsschema für Baugruppenexport, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, ohne Datum.
  - 29 Siehe Schreiben Schneider und Stumpe (AHB TM) an Milde (BD MZ) vom 30. August 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1 und Aktennotiz Röhrich (GD FAJAS) über die Beratung zum Projekt Baugruppenexport Brasilien vom 14. September 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–4 sowie Bericht der DDR-Beratergruppe bei der Firma FBM vom 15. Oktober 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 3ff und Bericht der AHB TM-Beratergruppe bei FBM vom 24. Januar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 4.
  - 30 Protokoll Nr. 4 von Bury (Direktor für Technik MZ) und Guelman (GD FBM) vom 13. Juni 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 22564, S. 6.
  - 31 Bericht der MZ-Beratergruppe bei FBM vom 15. Oktober 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23347, S. 1–3.
  - 32 Ebd., S. 1–3.
  - 33 Ebd., S. 11.
  - 34 Schreiben Schneider und Stumpe (AHB TM) an Milde (BD MZ) vom 30. August 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 35 Bericht der Abt. EKK MZ vom 1. Februar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 5
  - 36 Schreiben Röhrich (GD FAJAS) an Milde (BD MZ) vom 29. Dezember 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 37 Schreiben Milde (BD MZ) an Ludwig (AHF ZRF) vom 29. November 1984, SächsStAC, MZ, Nr. 21595, S. 1f und Schreiben Milde an Röhrich (GD FAJAS) vom 28. Januar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–2
  - 38 Technologische Anweisung Bury (Direktor für Technik MZ) vom 3. Januar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–2 und Schreiben Abt. EKK MZ an Abt. E und L vom 10. Januar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f.
  - 39 Schreiben Hofmann (Leiter Technischer Versuch MZ) vom 14. Februar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 3.
  - 40 Ebd., S. 4.
  - 41 Schreiben Milde (BD MZ) an Röhrich (GD FAJAS) vom 6. Februar 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 20834, S. 1.
  - 42 Dienstreisebericht Milde (BD MZ) und Wolf (DDR-Berater) vom 27. Juni 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2 und Reisebericht des VEB Ratioprojekt Berlin, Betriebsteil Gotha, vom 6. März 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 20834, S. 1–10.
  - 43 Schreiben Milde (BD MZ) an Röhrich (GD KZR) vom 14. März 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 20834, S. 1.
  - 44 Bericht Milde (BD MZ) an Röhrich (GD FAJAS) vom 26. April 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 45 Schreiben Milde an Röhrich (GD KZR), Kupke (GD AHB TM) und Heydenreich (amtierender BD MZ) vom 22. Mai 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 46 Schreiben Kleiber (Minister MALF) an Ehrensperger (Leiter der Abteilung Planung und Finanzen beim ZK der SED) vom 16. Mai 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 47 MZ: Information über die Situation bei der Industriekooperation auf dem Gebiet der Produktion von motorisierten Zweirädern mit Brasilien sowie Vorschläge für die Lösung der Probleme, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
  - 48 Schreiben Scholwin (MALF) vom 7. Juni 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–11.
  - 49 Schreiben Ludwig (AHF ZRF) an Röhrich (GD KZR) vom 16. Mai 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2.
  - 50 Ebd.

- 
- 51 Bericht Kupke (GD AHB TM) vom 1. Juli 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2.
- 52 Protokoll Kupke (GD AHB TM) und Röhrich (GD KZR) vom 2. Juli 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f und Reisebericht Milde (BD MZ) vom 27. Juni 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 3.
- 53 Schreiben Milde (BD MZ) an Röhrich (GD FAJAS) vom 20. Juni 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 3. Reisebericht des AHB TM vom 27. Juni 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 6.
- 54 Schreiben Milde (BD MZ) an Guelman (GD FBM) vom 29. Mai 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2.
- 55 Protokoll Kupke (GD AHB TM) und Röhrich (GD KZR) vom 2. Juli 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 6.
- 56 Bericht von AHB TM und AHF ZRF vom 5. August 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
- 57 Bericht Milde (BD MZ) an AHB TM vom 24. Oktober 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–2.
- 58 Protokoll Meyer (BD MZ) und FBM vom 12. November 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 21212, S. 1.
- 59 Schreiben Milde (BD MZ) an AHB TM vom 24. Oktober 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1–2.
- 60 Ebd., S. 2.
- 61 Ebd., S. 3.
- 62 Ebd., S. 4.
- 63 Ebd., S. 5.
- 64 Ebd., S. 7.
- 65 Schreiben Milde (MZ) an Kupke (GD TM), Röhrich (GD KZR) und Meyer (BD MZ) vom 4. September 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f.
- 66 Bericht Hofmann (MZ) vom 24. September 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 3 und Bericht Milde (MZ) an Meyer (BD MZ) vom 18. September 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2f.
- 67 Protokoll Meyer (BD MZ) vom 12. November 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 21212, S. 2.
- 68 Schreiben Abteilung K (MZ) an Abteilung F (MZ) vom 21. November 1985, SächsStAC, MZ, Nr. 21212, S. 1.
- 70 Bericht der MZ/AHB TM-Beratergruppe bei der Firma FBM vom 10. Dezember 1985, ebd., Nr. 21212, S. 36.
- 71 Schreiben Hermann (MZ) vom 15. Januar 1986, ebd., Nr. 23430, S. 1.
- 72 Schreiben Meyer (MZ) an Kupke (GD AHB TM) und Röhrich (GD KZR) vom 13. Februar 1986, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1f.
- 73 Kurzinformation Wolf (Abteilungsleiter Konstruktion) an MZ vom 27. Februar 1986, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
- 74 Ebd., S. 2.
- 75 Schreiben Zarder (FAJAS) an Meyer (BD MZ) vom 14. März 1986, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
- 76 Schreiben Kupke (GD AHB TM) vom 14. April 1986, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.
- 77 Schreiben Ludwig (AHF ZRF) an Meyer (BD MZ) ohne Datum, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2f.
- 78 Beschluss des Präsidiums des Ministerrates der DDR zur Information über die Entwicklung der Industriekooperation auf dem Gebiet von Zweiradfahrzeugen mit Brasilien vom 28. August 1986, Bundesarchiv Berlin (BArchB), DC 20, PMR, I/4-5863, Band 4, S. 17f.

---

79 Ebd.

80 Schreiben Abteilung K (MZ) vom 14. März 1986, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 1.

81 Schreiben Ludwig (AHF ZRF) an Meyer (BD MZ) vom 30. Juni 1986, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2–4.

82 Schreiben Milde (BD MZ) an Röhrich (GD FAJAS) vom 6. Dezember 1983, SächsStAC, MZ, Nr. 23430, S. 2–6.

### **Anschrift des Verfassers**

Gerolf Thienel, M.A.

Oststraße 14

09599 Freiberg